



Professor Dr. Joachim Schwalbach, Dr. Anja Schwerk, Daniel Smuda

# Stadtrendite – der Wert eines Unternehmens für die Stadt

Mit der kürzlich vorgelegten Studie „Stadtrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft“ betritt das Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin Neuland, indem es die Rendite von Unternehmen unter gesamtgesellschaftlichen Aspekten berechnet.<sup>1</sup> Das Modell ‚Stadtrendite‘ ist in der Lage, über die Betrachtung der rein finanzwirtschaftlichen Rendite eines Unternehmens hinaus den gesamtgesellschaftlichen Beitrag für die Kommune zu ermitteln. Die Berechnung der Stadtrendite ermöglicht somit erstmals die Bewertung der tatsächlichen Leistungen von öffentlichen und privaten Unternehmen für Städte und Gemeinden.

Durch eine Formalisierung des Renditebegriffs vor dem Hintergrund der besonderen Situation öffentlicher Wohnungsunternehmen gelingt es nunmehr, die Argumente von Kritikern wie Befürwortern einer öffentlichen Wohnungswirtschaft zu objektivieren. Die Studie berücksichtigt den Effekt von gesellschaftspolitisch verantwortungsbewussten Maßnahmen der Wohnungsunternehmen bei ihrer Renditebetrachtung und macht ihn messbar. Das gilt sowohl für die Wirkung dieser Maßnahmen auf die Unternehmensperformance als auch für die Auswirkungen auf die Gesellschaft bzw. den Geförderten. Mit der Studie wurde ein erster Schritt unternommen, die Argumentation in Bezug auf einen Renditevergleich zwischen öffentlichen und privaten Wohnungsunternehmen zu versachlichen.

## Der Begriff „Stadtrendite“ in der öffentlichen Diskussion

Der Begriff „Stadtrendite“ ist relativ neu. Erst in den letzten zwei Jahren wird das Thema wiederholt in der Wohnungswirtschaft diskutiert. Lutz Freitag, Präsident des GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., erwähnte im April 2005 den Begriff innerhalb seiner zehn Thesen zur kommunalen Privatisierung auf der 12. Handelsblatt Jahrestagung zur Immobilienwirtschaft 2005. In der 6. These heißt es:

„Die zunehmenden Erfordernisse der Stadtentwicklung sowie des Stadtbbaus und der damit verbundene Bedeutungsge-

*winn kommunaler Wohnungsunternehmen werden bei der Verkaufsentscheidung nicht berücksichtigt. Gerade in diesem Bereich zeichnet sich aber eine erhebliche Steigerung der „Stadtrendite“ ab, die zusätzlich zur betriebswirtschaftlichen Rendite und Erfüllung des Wohnraumversorgungsauftrags für die kommunalen Anteilseigner von den Wohnungsunternehmen erbracht wird.“<sup>2</sup>*

Die Grundpfeiler der Stadtrendite basieren auf einer langfristigen Betrachtung der Ergebnisbewertung und auf einem Wertbegriff, der neben ökonomischen auch gesellschaftliche und ökologische Effekte berücksichtigt. Bisher fehlt es an praxisnahen Konzepten zur Messung der Stadtrendite. Diese Konzepte müssen sowohl die Ziele der betrachteten Unternehmen als auch diejenigen der Stadt beinhalten. Nur dann ist man in der Lage, die Stadtrendite zu berechnen und sie der rein finanzwirtschaftlichen Rendite von Unternehmen gegenüberzustellen. Demnach bringt die Stadtrendite den Wert eines Unternehmens für die Stadt zum Ausdruck.

Die Idee der Stadtrendite erscheint im Bereich der Wohnungswirtschaft als ein völlig neues Konzept. Bei näherer Betrachtung lassen sich jedoch viele Parallelen zu einer bereits seit längerem geführten Diskussion um die sog. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ziehen.

## Stadtrendite und Nachhaltigkeit

Um den Begriff „Stadtrendite“ besser einordnen zu können, müssen wir uns die aktuelle Diskussion zur sog. gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) vergegenwärtigen.<sup>3</sup>

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wird in Wissenschaft und Praxis sehr uneinheitlich definiert. Das Verständnis wird zusätzlich erschwert, da neben CSR einige verwandte Begriffe synonym oder zur Betonung besonderer Aspekte

<sup>2</sup> Quelle: [http://www.gdw.de/download/12te\\_Handelsblatt\\_Jahrestagung08-04-05.pdf](http://www.gdw.de/download/12te_Handelsblatt_Jahrestagung08-04-05.pdf).

<sup>3</sup> In Wissenschaft und Praxis werden unterschiedliche Begriffe zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verwendet und zu einem Begriffswirrwarr beitragen. Häufig zu finden ist der Begriff „Corporate Citizenship“, der mit dem bürgerschaftlichen Engagement des Unternehmens assoziiert wird und damit auf das Unternehmen als „guten Bürger“ abzielt. Der Begriff ist jedoch nicht unumstritten, da die Sichtweise vom Unternehmen als Bürger in Frage gestellt wird. Zur Begriffsklärung und Einordnung der unterschiedlichen Begriffe, vgl. Schwalbach und Schwerk, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, Berlin 2006.

<sup>1</sup> J. Schwalbach, A. Schwerk und D. Smuda, „Stadtrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft. Formalisierung und Operationalisierung des Begriffs ‚Stadtrendite‘ und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO“, Berlin 2006.



Abb. 1: Modell der Unternehmensverantwortung übertragen auf die Wohnungswirtschaft

verwendet werden.<sup>4</sup> Eine Definition von CSR findet sich z. B. im Grünbuch der Europäischen Kommission von 2001: „Unter CSR wird die Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung durch Unternehmen verstanden, die über die jeweilige nationale rechtliche Verpflichtung hinausgeht.“ CSR ist „... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

Die Diskussion um mehr Verantwortung von Unternehmen basiert auf einer Reihe von Einflussfaktoren. Hier sind vorrangig folgende zu nennen:

### Abbau staatlicher Leistungen

Sinkende Ausgaben im Sozial- und Bildungsbereich sollen von nichtstaatlicher Seite kompensiert werden.

### Globalisierung

Unternehmen sind zunehmend weltweit tätig und werden gehalten, sich in die durch unterschiedliche Werte, Kulturen und Normen geprägte Weltgemeinschaft einzubringen.

### Informations- und Kommunikationstechnologie

Höherer Grad an „Informiertheit“ der Weltbevölkerung erhöht die Transparenz der Unternehmenstätigkeit.

<sup>4</sup> So wird bspw. ‚Corporate Responsibility‘ von einigen Unternehmen bevorzugt, da durch den Begriff „sozial“ Umweltaspekte nur ungenügend berücksichtigt werden oder „sozial“ verstärkt mit deutschen Sozialausgaben in Verbindung gebracht wird. Die Gefahr der Assoziation mit ausschließlich sozialen Aspekten besteht jedoch nicht, wenn das englische „social“ mit dem deutschen „gesellschaftlich“ übersetzt wird.

### Umwelt- und Unternehmensskandale

Mediale Aufbereitung von Skandalen, wie das Giftgasunglück in Bhopal oder der Enron-Skandal, haben die Weltbevölkerung sensibilisiert.

### „Global Governance“

Kompensation des sinkenden Einflusses und der damit nachlassenden Regelungskompetenz nationaler Regierungen durch nichtstaatliche Institutionen (z. B. Lösung der Aids-Problematik in Afrika oder Korruptionsproblematik in Nigeria und Bangladesch).

### Erwartungen des Unternehmensumfeldes

Das Unternehmensumfeld ist durch sich ständig ändernde und anspruchsvoller werdende Interessengruppen geprägt. Demnach sind Unternehmen ständig dazu gezwungen, sich auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Für die Überlegungen zur Stadttrendite in der Wohnungswirtschaft sind vorrangig die oben genannten Einflussfaktoren „Abbau von staatlichen Leistungen“ und „Erwartungen des Unternehmensumfeldes“ relevant. Aktuelle Beispiele für den Abbau staatlicher Leistungen sind der Wegfall von Fördermaßnahmen, bspw. der bundesweite Wegfall der Eigenheimzulage oder der Anschlussförderung in Berlin, vor dem Hintergrund des notwendigen Schuldenabbaus der Bundes- und Länderhaushalte.

Das Unternehmensumfeld von kommunalen bzw. öffentlichen Unternehmen ist heute verstärkt durch divergierende Erwartungen verschiedener Interessengruppen geprägt. Während es Mitte des letzten Jahrhunderts noch breiter Konsens war, dass



die Befriedigung öffentlicher Interessen und damit das in den Satzungen verankerte Gemeinwohl als Unternehmenszweck im Vordergrund stehen, wird von einigen Interessengruppen trotz unterschiedlicher Zielsetzung mittlerweile eine Kapitalrendite vergleichbar mit der eines privatwirtschaftlichen Unternehmens erwartet.

CSR und damit auch das Konzept der Stadtrendite tragen zur gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit bei, die auf drei Verantwortungsbereichen aufbaut: Ökonomie, Soziales/Gesellschaft und Ökologie.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen trägt, wie aus Abbildung 1 ersichtlich, zur **Unternehmensnachhaltigkeit** und damit wiederum zur gesamtgesellschaftlich **nachhaltigen Entwicklung** bei. Dadurch wird eine langfristige anstelle einer kurzfristigen Gewinn- und Shareholder-Value-Maximierung betont. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung lehnt sich an die Definition der UN-Kommission im Brundtland-Report (1987) an: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken.“

Unternehmen, die eine nachhaltige Entwicklung in den Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeit stellen, verfolgen den sog. Stakeholder-Ansatz. In der Literatur sind Stakeholder eines Unternehmens Gruppen oder Individuen, die die Zielerreichung des Unternehmens beeinflussen oder ihrerseits von der Zielerreichung des Unternehmens beeinflusst werden. Es wird davon ausgegangen, dass nicht nur die Anteilseigner durch ihre Eigentumsrechte Ansprüche an ein Unternehmen haben, sondern auch andere Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Nicht-Regierungs-Organisationen (Non-Governmental-Organizations – NGOs) sowie das lokale Umfeld am Unternehmensstandort.

## Stadtrendite in der Wohnungswirtschaft

Wie können die vorangegangenen Überlegungen zur Bestimmung der **Stadtrendite** von Wohnungsunternehmen genutzt werden? Abbildung 1 gibt darauf eine Antwort.

Die **ökonomische Verantwortung** in Verbindung mit der Maximierung des Shareholder-Value steht im Zentrum privatwirtschaftlicher Unternehmen. Bei öffentlichen Unternehmen stehen häufig neben dem Gewinnstreben weitere Ziele im Vordergrund. Dieser Zielkatalog wird bspw. in § 2 der Satzung der Berliner DEGEWO vom 21.12.2004 wie folgt festgehalten: „Gegenstand des Unternehmens ist das Betreiben von Immobilien-geschäften jedweder Art, insbesondere die Errichtung und Bewirtschaftung von Wohnungen für breite Schichten der Bevölkerung, darunter Haushalte mit geringem Einkommen, zu tragbaren Belastungen. Soweit gesetzlich nicht anders geregelt, wird sich die Gesellschaft in Berlin beim Abschluss von Verträgen sowie bei der Bemessung des Preises für die Über-

lassung von Mietwohnungen danach ausrichten, dass eine Kosten- bzw. Aufwandsdeckung einschließlich angemessener Verzinsung des Eigenkapitals sowie die Bildung von Rücklagen ermöglicht werden. Die Instandhaltung und Modernisierung von Wohnungen sowie der Wohnungsneubau sollen zur städtebaulichen Entwicklung Berlins beitragen und den Anforderungen des Umweltschutzes gerecht werden.“

In der Satzung der DEGEWO werden somit neben ökonomischen explizit soziale und ökologische Ziele als Unternehmenszweck benannt. Damit wird eine langfristig auf Stakeholder-Interessen ausgerichtete Unternehmenspolitik in der Satzung festgeschrieben.

Die Stadtrendite berücksichtigt die Elemente des Stakeholder-Ansatzes und baut auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales auf. Eine Renditebetrachtung, die lediglich auf traditionellen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen beruht, würde der tatsächlichen Leistungsfähigkeit einer auf langfristige Wertschöpfung ausgerichteten Wohnungswirtschaft nicht gerecht.

## Operationalisierung der Stadtrendite für die Wohnungswirtschaft

Ausgangspunkt für die Operationalisierung der Stadtrendite ist die finanzwirtschaftliche Renditeformel: Verhältnis von finanziellem Ergebnis zu eingesetztem Kapital (vgl. Abb. 2).

In Anlehnung an die Ausführungen in den Abschnitten zuvor, muss bei der Berechnung der Stadtrendite neben der ökonomischen auch noch die ökologische und die soziale Komponente berücksichtigt werden.

Die Renditeermittlung berücksichtigt dementsprechend folgende drei Ergebniskategorien:

- **unmittelbares** Ergebnis des Unternehmens (finanzwirtschaftliches Ergebnis, bspw. Jahresüberschuss),
- **mittelbares** Ergebnis in Form von Kosten des Unternehmens für Projekte zugunsten der Stadt, die die Stadt ansonsten selbst hätte übernehmen müssen.
- **Folge-**Ergebnisse in Form von Erträgen für die Stadt und das Unternehmen als Folge der Investitionen in Stadtprojekte.

Das **unmittelbare Ergebnis** liefert das Rechnungswesen des Unternehmens. Das **mittelbare Ergebnis** liefert ebenfalls das Rechnungswesen. Es handelt sich dabei um Kostenpositionen, die auch als Erträge aus Aufwandsvermeidung für die Stadt verstanden werden können. Bspw. handelt es sich dabei um entgangene Einnahmen durch Mietverzicht bei sozialen Projekten, die gesellschaftlich erwünscht, jedoch betriebswirtschaftlich bei kurzfristiger Shareholder-Maximierung nicht begründbar sind.

Sowohl die Stadt als auch das Unternehmen profitieren von den Aktivitäten des Unternehmens durch sog. **Folge-Ergebnisse bzw. -Erträge**. Diese Erträge fallen zeitverzögert direkt bei der Stadt und dem Unternehmen an. Für das Unternehmen sind es Erträge aufgrund höherer Reputation, die bspw. die Attraktivität



## Formel zur Berechnung der Stadttrendite

$$\text{Rentabilität des eingesetzten Kapitals} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Steuer} + \text{Zinsen}}{\text{Durchschnittlich eingesetztes Kapital}} \times 100$$

Stadttrendite

**Konzernergebnis + Leistungen des Wohnungsunternehmens für betriebswirtschaftlich langfristig begründbare Stadtprojekte (angesetzt als Kosten) + nicht in der GuV erfasste Erträge für die Stadt durch Leistungen des Wohnungsunternehmens**

X 100

**Gesamtkapital bzw. Unternehmenswert**

Abb. 2: Formel zur Berechnung der Stadttrendite

des Unternehmens als Vermieter und Verkäufer von Wohnung zum Ausdruck bringt. Ebenso erhöhen die Aktivitäten des Unternehmens die Attraktivität der Stadt aus Sicht der Bürger, Investoren und Touristen. Dies schlägt sich bspw. in höheren Steuereinnahmen, wachsender Zahl von Unternehmensgründungen, geringeren Sozialaufwendungen für Arbeitslose und positivem Bevölkerungswachstum nieder.

Die Rendite auf der Basis von betriebswirtschaftlich relativ belastbaren Daten für unmittelbare und mittelbare Ergebnisse bezeichnen wir als **Stadttrendite 1**, die Rendite aus Folge-Erträgen dagegen als **Stadttrendite 2**.

### Berechnung der Stadttrendite am Beispiel der Berliner DEGEWO

Die Deutsche Gesellschaft zur Förderung des Wohnungsbaues AG (DEGEWO) ist mit ihren Tochterunternehmen Wohnungswirtschaftliche Beteiligungsgesellschaft mbH (GEWOBE, seit 1991), Köpenicker Wohnungsgesellschaft mbH (KÖWOGGE, seit 1995) und der Wohnungsbaugesellschaft Marzahn mbH (WBG Marzahn, seit 2002) das größte öffentliche Wohnungsunternehmen Berlins. Die DEGEWO wurde 1924 gegründet und ist daher ein Berliner Traditionsunternehmen. Wohnsiedlungen wie das Märkische Viertel, die Gropiusstadt oder die Autobahnüberbauung Schlangenhäuser Straße sind einige der bekanntesten Projekte der DEGEWO. Die Unternehmensgruppe verwaltet annähernd 70.000 eigene bzw. fremde Wohnungen in Berlin und dem Brandenburger Umland. Das Leistungsspektrum der DEGEWO-Gruppe umfasst die Vermietung, Verwaltung und

Bewirtschaftung, Instandhaltung und Modernisierung des Immobilienbestandes, die Verwaltung für Dritte sowie den Neubau und die Projektentwicklung.

### Berechnung der Stadttrendite 1

Die DEGEWO hat eine Vielzahl von *Bürgerprojekten* initiiert bzw. beteiligt sich an ihnen und fördert bereits vorhandene Projekte. Der Aufwand für diese Projekte setzt sich gewöhnlich aus eigenen Personalkosten der DEGEWO, Bezahlung unternehmensfremder Beteiligter, Mietkosten bzw. entgangenen Mieteinnahmen sowie sonstigen Sachkosten zusammen. Diese Projekte dienen der Verbesserung der Situation der Bewohner in den Quartieren der DEGEWO und erfüllen fast alle strategischen Ziele aus dem Katalog zum Quartiersmanagement. Sie gelten als Bürgerprojekte und sind bei der Berechnung der Stadttrendite 1 in vollem Kostenumfang zu berücksichtigen, da sie die Kriterien für eine strategische und zielgerichtete CSR-Maßnahme erfüllen.

*Förder- bzw. Spendenaktivitäten* der drei Gesellschaften DEGEWO, KÖWOGGE und WBG Marzahn weisen Spenden für über 100 Einzelmaßnahmen in den Bereichen Jubiläen/Eröffnungen, Kultur, Kinder/Jugendliche, Sport, Sozialeinrichtungen/Behinderte, Stadtteilmanagement, Vereine/Stiftungen und Sonstiges in Höhe von 331.000 Euro in den Jahren 2003-2005 aus. Allein 2004 wurden 131.000 Euro gespendet (2005: 84.005 Euro).

Ein weiterer großer Kostenblock, der von der DEGEWO getragen wird, eigentlich aber der Stadt zuzurechnen wäre, sind die *Kosten für städtebauliche Aufgaben, Maßnahmen zur Markt-*

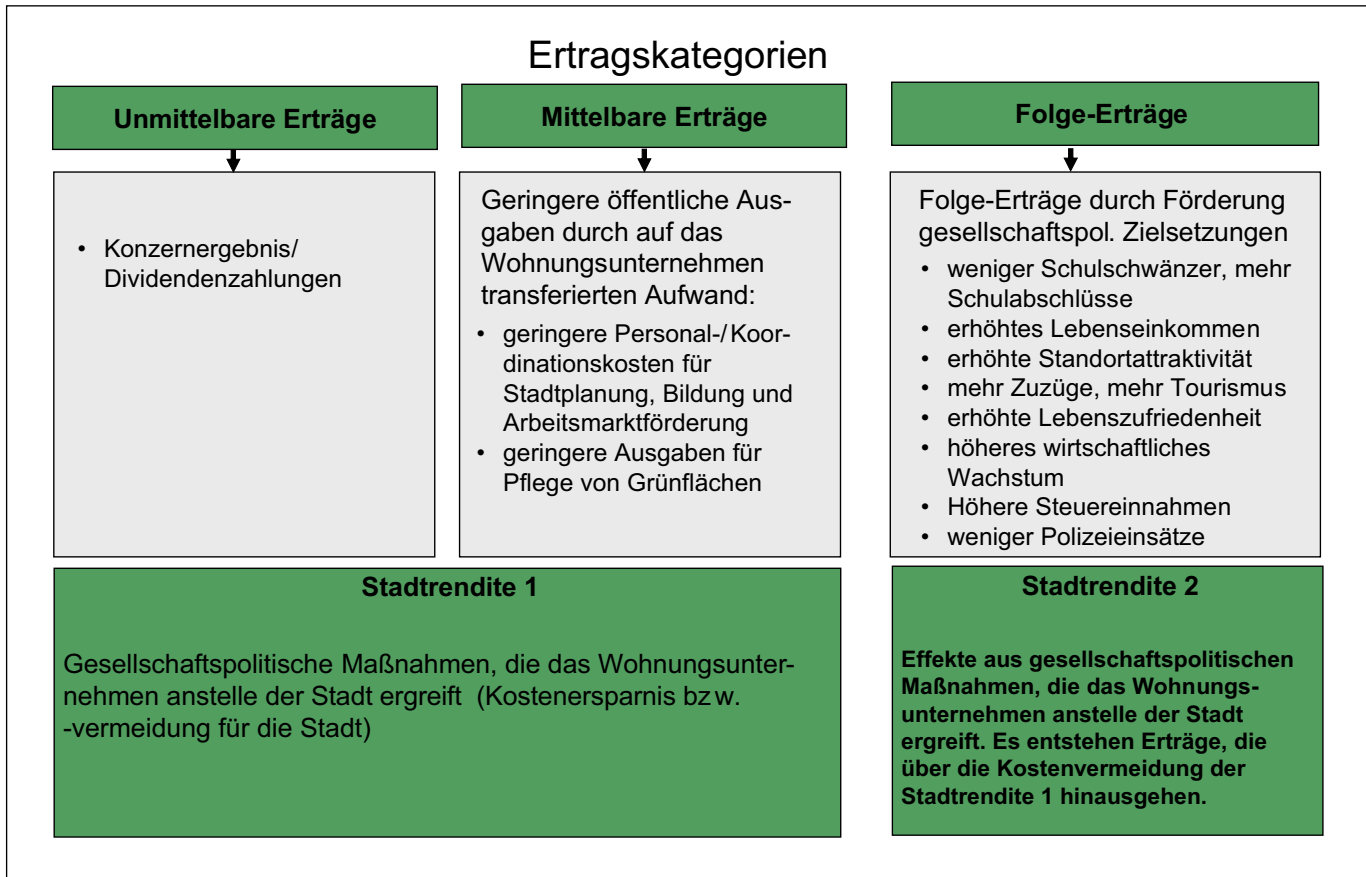


Abb. 3: Unmittelbare, mittelbare und Folge-Erträge

*bereinigung und für den Kauf und/oder die Bewirtschaftung unrentabler Quartiere und Grundstücke.* Insgesamt beliefen sich die Kosten für städtebauliche Aufgaben, Maßnahmen zur Marktberäumung und unrentable Quartiere im Jahr 2005 auf 8,7 Mio. Euro.

*Mietverzichte und -stundungen* entlasten die Stadt und ermöglichen die Aufnahme von Mietern in Hausgemeinschaften bzw. deren Verbleib in stabilen Sozialgefügen. Im Jahr 2005 beliefen sich diese Mietnachlässe und Mietverzichte auf 3,0 Mio. Euro.

Auch für Studenten und Senioren bietet die DEGEWO Mietnachlässe an. Die gewährten Studentenrabatte beliefen sich im Jahr 2005 auf 0,4 Mio. Euro. Weiterhin werden Obdachlosen Wohnungen bereitgestellt. Und nicht zuletzt werden der Stadt Belegungsrechte gewährt. Würde die DEGEWO die beschriebenen Hilfen nicht gewähren, müsste die Stadt zur Erfüllung der sozialen Aufgabe der Unterbringung benachteiligter Gruppen entsprechende Aufwendungen tätigen.

In der Summe ergibt sich für die DEGEWO-Gruppe im Jahr 2005 bei einem Jahresüberschuss von 4,1 Mio. Euro ein Ergebnisbeitrag als Grundlage für die Berechnung der Stadtrendite 1 in Höhe von 17,2 Mio. Euro.

## Berechnung der Stadtrendite 2

Für die Stadtrendite 2 oder auch den Folge-Ertrag für die Stadt und für die DEGEWO werden sieben Effekte monetär erfasst.

Da diese Effekte breit definiert sind, ist sichergestellt, dass die wichtigsten Teilbereiche Berücksichtigung finden. Im Folgenden soll die Logik dieser Effekte kurz beschrieben werden.

Der Folge-Ertrag kann durch bereits in der Stadt ansässige Personen, Haushalte und/oder Unternehmen entstehen („durch Berliner“) oder durch bisher nicht in der Stadt Ansässige („durch Auswärtige“). Maßnahmen der DEGEWO, die zusätzliche Arbeitsplätze schaffen, die Qualifikation der Beschäftigten erhöhen und/oder zu einem höheren Bildungsabschluss führen, erhöhen die Bruttowertschöpfung der Stadt und die Einkommen der betroffenen Personen in Berlin. Die Quantifizierung der Effekte dieser Maßnahmen wird auf der Basis von Sekundärstudien vorgenommen, und die ermittelte Summe ist Bestandteil des Folge-Ertrags.

Personen, die bisher nicht in Berlin ansässig waren („Auswärtige“) können zum einen durch Zuzug in die Stadt und die im Anschluss zu erwartenden Steuern und Gebühren zur Einnahmenerhöhung der Stadt beitragen. Bei dieser Berechnung wird zwischen normalen und studentischen Haushalten unterschieden, da der Stadt jeweils unterschiedliche Summen zufließen. Zum anderen bringen natürlich auch die zahlreichen Touristen Einnahmen in die Stadt. Ein Teil dieser Einnahmen landet entsprechend einer Studie, die die dwif-Consulting GmbH im Auftrag der Stadt erstellt hat, als Steuereinnahmen bei der Kommune.



Neben den Einnahmen sind auch Kostenvermeidungen zu berücksichtigen, die auf Aktivitäten der DEGEWO beruhen, nicht jedoch im Ergebnisbeitrag der Stadttrendite 1 enthalten sind. Hierbei handelt es sich sowohl um Präventionskosten (bspw. Vermeidung von Polizeieinsätzen) als auch um Behebungskosten (bspw. ALG 2, früher Sozialhilfe, mit der die Mittellosigkeit auf Grund von Arbeitslosigkeit behoben werden soll).

Zur Berechnung des Folge-Ertrags für die Stadttrendite 2 muss für die beschriebenen Effekte in einem ersten Schritt jeweils der Wert einer Einheit ermittelt werden (also bspw. Steuern und Gebühren, die der Stadt je Person aus einem Haushalt zufließen) und im zweiten Schritt die Anzahl bzw. die Häufigkeit des Auftretens (bspw. wie viele zusätzliche Haushalte in die Stadt ziehen bzw. bei wie vielen Haushalten eine Abwanderung verhindert wird) abgeleitet werden. Das Produkt aus Wert und Häufigkeit ergibt dann den jeweiligen Beitrag zur Stadttrendite 2.

## Berechnung der Stadttrenditen 1 und 2

Zur Berechnung der Stadttrenditen 1 und 2 werden unmittelbare, mittelbare und Folge-Erträge mit dem Unternehmenswert in Verbindung gesetzt. In der finanzwirtschaftlichen Literatur werden unterschiedliche Methoden der Unternehmenswertbestimmung vorgeschlagen. In Anlehnung an die in der Praxis gängigen Methoden wurde für die Studie sowohl der eigenkapitalbasierte Unternehmenswert als auch derjenige auf der Basis des Discounted Cash Flow (DCF) ermittelt.

Die monetär bewerteten Effekte aus Ansätzen der Stadttrendite 1 betragen wie oben bereits erwähnt 17,2 Mio. Euro und aus Ansätzen der Stadttrendite 2 insgesamt 29,6 Mio. Euro. Demnach kommt der Stadt sowohl als Eigentümerin als auch als Kommune im Jahr 2005 ein Betrag in Höhe von 46,8 Mio. Euro aus den Aktivitäten der DEGEWO zugute. Auf der Basis des DCF-basierten Unternehmenswerts in Höhe von 582,6 Mio. Euro ergibt sich eine Gesamt-Stadttrendite (1 und 2) von 8,04% und bei einem EK-basierten Unternehmenswert von 372,5 Mio. Euro immerhin eine Stadttrendite von 12,57%.

## Schlussbemerkung

Unternehmen werden immer häufiger der Frage ausgesetzt, welche gesellschaftliche Verantwortung sie mit ihrer Geschäftstätigkeit übernehmen. Ausgelöst durch die verstärkte Globalisierung von Märkten wird von Unternehmen zunehmend die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und die Berichterstattung darüber erwartet. Nahezu täglich werden positive wie negative Beispiele von Corporate Responsibility in den Medien thematisiert. Diese Berichte zeigen, dass zahlreiche Unternehmen der Frage ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu wenig Beachtung schenken oder unzureichend darüber berichten, so dass dies negative Auswirkungen auf die Unternehmensreputation und letztlich auf das Unternehmensergebnis haben kann.

Unternehmen übernehmen an ihrem Standort zunehmend gesellschaftliche Aufgaben, die originäre Aufgaben der Stadt

sind. Doch bewerten Stadt- und Gemeindeverwaltungen den gesellschaftlichen Beitrag der am Standort tätigen Unternehmen häufig nicht oder nur unzureichend. Es mangelt folglich an Wertschätzung für die Aktivitäten dieser Unternehmen, was negative Auswirkungen auf die von den Unternehmen am Standort getätigten Investitionen haben könnte. Beide Seiten, Stadt und Unternehmen, müssten demnach ein originäres Interesse daran haben, die Stadttrendite ihres bzw. ihrer Unternehmen in Erfahrung zu bringen.

Der Begriff „Stadttrendite“ ist neu. Erst in den letzten zwei Jahren wird das Thema wiederholt in der Praxis, vornehmlich in der Immobilienwirtschaft, diskutiert. Auf eine allgemein gültige Definition der Stadttrendite kann noch nicht zurückgegriffen werden.

Aus unserer Sicht muss der Begriff Stadttrendite unabhängig von den Eigentumsverhältnissen der Unternehmen den Wert eines Unternehmens für die Stadt bzw. der Kommune beinhalten. Dabei muss neben dem finanzwirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens der gesellschaftliche Beitrag des Unternehmens für die Stadt berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang ist eine langfristige Betrachtung unabdingbar, da zahlreiche, die Stadttrendite beeinflussende Faktoren nur mittel- bzw. langfristig wirken.

Mit der vorliegenden Studie hat das Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin erstmalig den Versuch unternommen, brauchbare Kriterien zur Messung der Stadttrendite zu erarbeiten. Die Untersuchung thematisiert die Wirkung gesellschaftlicher Maßnahmen von Unternehmen für die Stadt am Beispiel eines öffentlichen Unternehmens. Die Berechnung der Stadttrendite für ein privatwirtschaftliches Unternehmen steht noch aus. Die mit der Studie vorgelegte Methode zur Berechnung der Stadttrendite ermöglicht die Ermittlung und den Vergleich des gesellschaftlichen Beitrags von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen für Städte und Kommunen.

Prof. Dr. Joachim Schwalbach und Dr. Anja Schwerk,

Lehrstuhl für Internationales Management an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin

Dipl.-Kfm. Daniel Smuda, Tivona Partners, Berlin.

E-Mail-Kontakt: [im@wiwi.hu-berlin.de](mailto:im@wiwi.hu-berlin.de)